

Tilburg University

Het management van multinationale ondernemingen

Jagersma, P.K.

Publication date:
1992

Document Version
Publisher's PDF, also known as Version of record

[Link to publication in Tilburg University Research Portal](#)

Citation for published version (APA):
Jagersma, P. K. (1992). *Het management van multinationale ondernemingen: De concernstructuur*. (Research Memorandum FEW). Faculteit der Economische Wetenschappen.

General rights

Copyright and moral rights for the publications made accessible in the public portal are retained by the authors and/or other copyright owners and it is a condition of accessing publications that users recognise and abide by the legal requirements associated with these rights.

- Users may download and print one copy of any publication from the public portal for the purpose of private study or research.
- You may not further distribute the material or use it for any profit-making activity or commercial gain
- You may freely distribute the URL identifying the publication in the public portal

Take down policy

If you believe that this document breaches copyright please contact us providing details, and we will remove access to the work immediately and investigate your claim.

CBM

CBM
R

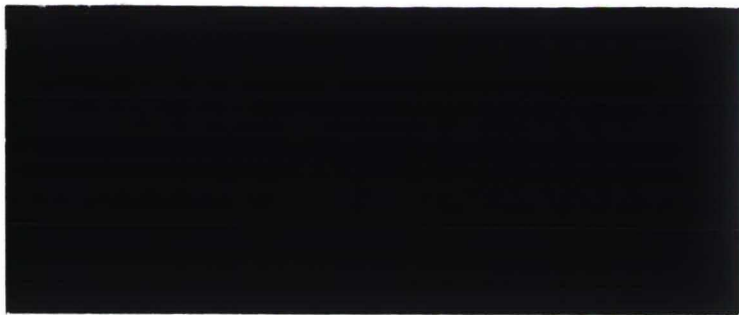
UNIVERSITY

3
UNIVERSITEIT
BRABANT

POSTBOX 90153
5000 LE TILBURG
THE NETHERLANDS



7626
1992
573



R36

*Organizational Structure
Multinational Companies
The Netherlands*

DEPARTMENT OF ECONOMICS
RESEARCH MEMORANDUM



12 okt. 93

**HET MANAGEMENT VAN MULTINATIONALE
ONDERNEMINGEN: DE CONCERNSTRUCTUUR**

Pieter K. Jagersma

FEW 573

Communicated by Prof.Dr. S.W. Douma

HET MANAGEMENT VAN MULTINATIONALE ONDERNEMINGEN: DE CONCERN-STRUCTUUR

Pieter K. Jagersma [*]

1. SAMENVATTING

Uit dit onderzoek gehouden onder de vijf-en-twintig grootste Nederlandse multinationale ondernemingen komt naar voren dat steeds meer ondernemingen hybride concernstructuren introduceren. Functionele structuren vormen een relikwie uit een verleden. Produktdivisiestructuren vertonen een opmerkelijk stabiel beeld. Matrixstructuren zijn gedurende de afgelopen vijf-en-twintig jaar niet aangeslagen onder de grootste Nederlandse multinationale ondernemingen. Opvallend is dat veel van de bestudeerde ondernemingen momenteel worstelen met hun concernstructuren. De toenemende internationalisering van het werkterrein van de betreffende multinationale ondernemingen lijkt hier voor een belangrijk deel debet aan te zijn.

2. INLEIDING [**]

Er zijn momenteel weinig ondernemingen die niet zijn ontsnapt aan de sinds de halverwege de jaren zestig ingezette multinationalisatietrend [1]. Multinationalisatie is 'en vogue' [2]. Ondernemingen multinationaliseren hun werkterrein dan ook in toenemende mate, hoewel de motiveringen daarvoor nogal uiteen kunnen lopen [3]. In het algemeen beginnen ondernemingen met het exporteren van produkten of het verlenen van licenties aan lokale partijen, waarna overgegaan wordt tot het verrichten van directe buitenlandse investeringen in de vorm van het overnemen van buitenlandse marktpartijen, het zelf opzetten van activiteiten (zgn. 'greenfield'-investeringen) alsmede het oprichten van internationale joint ventures. De concurrentiepositie van een onderneming in een gegeven produkt-markt wordt door deze multinationalisatietendens in toenemende mate bepaald door de concurrentiepositie die wordt ingenomen op de verschillende geografische markten waarop een multinationale onderneming opereert [4]. Daarmee wordt concurrentie complexer: ondernemingen die op multinationaal niveau opereren kunnen immers verschillende voorkeuren voor verschillende fasen van de waardeketen in verschillende markten (dat wil zeggen zowel lokaal als mondiaal) ten toon spreiden. De strategische graden van vrijheid van ondernemingen neemt door deze internationalisering van de concurrentiestrijd toe. Traditionele inzichten als zou concurrentie zich eerst en vooral op het niveau van de bedrijfstak en de bedrijfseenheid voltrekken verlangen daarmee een herziening [5].

Multinationale ondernemingen hebben in de regel een batterij 'generieke' en 'specifieke' strategieën tot hun beschikking hoe het meest effectief te concurreren in de verschillende geografische markten waarop men opereert [6]. De multinationale expansie dient echter te worden ingebed in een bepaalde organisatie-, c.q. concernstructuur [7]. Deze structuur maakt het mogelijk om een gegeven concernstrategie (in dit geval

multinationalisatie) te implementeren [8]. In het oog springend is nu dat de hoogste leiding van een multinationale onderneming in de regel wel een duidelijke strategie voor ogen heeft, maar dat men zich weinig dan wel niet bewust is van de structuur die een efficiënte strategie-implementatie dient te garanderen [9]. Dit is opmerkelijk, daar onderzoek uit het niet meer zo recente verleden heeft uitgewezen dat veel van de problemen waarmee multinationale ondernemingen geconfronteerd worden herleidbaar zijn tot 'de organisatie van de multinationale onderneming' [10]. Daarom is aan de hand van een onderzoek onder vijf-en-twintig Nederlandse multinationale ondernemingen nagegaan, welke structuren deze ondernemingen hanteren bij het entameren van grensoverschrijdende activiteiten [11]. In dit onderzoek vormt dit vraagstuk het vertrekpunt van analyse.

De opzet van dit artikel is als volgt. In de eerstvolgende paragraaf staat het structuur-concept in algemene zin centraal, gevolgd door een uiteenzetting van de verschillende organisatiestructuren van multinationale ondernemingen. Daarna wordt de methodologie beschreven. Vervolgens worden de empirische resultaten gepresenteerd. Het artikel sluit af met een discussie en een aantal conclusies en implicaties die betrekking hebben op het management van multinationale ondernemingen.

3. DE STRUCTUUR VAN MULTINATIONALE ONDERNEMINGEN: BEGRIPSBEPALING EN CLASSIFICATIE

Een structuur van een onderneming vervult diverse functies [12]. Een organisatiestructuur geeft cohesie en maakt daarmee beheersing mogelijk, bepaalt het vermogen om in te kunnen spelen op veranderingen die zich in de omgeving voltrekken, dirigeert de informatiestromen in de ondernemingen en vergemakkelijkt het alloceren van middelen die op ontwikkelingen in de omgeving moeten worden afgestemd. Waar echter zelden bij stil gestaan wordt is dat de structuur van een onderneming

voor een belangrijk deel bepaalt in hoeverre een onderneming in staat is te multinationaliseren [13]. Ondernemingen die multinationaliseren zonder een daarop toegesneden structuur te bezitten lopen een gerede kans een echec tegemoet te gaan.

Die structuur is in verschillende opzichten te markeren. Het meest voor de hand liggend is de markering in termen van de hoeveelheid zeggenschap van de organisatiemedewerkers op de verschillende hiërarchische echelons. In jaarverslagen en bedrijfsbrochures vinden we deze opvatting over de structuur terug in het organogram: gesystematiseerde geformaliseerde zeggenschapsverhoudingen tussen organisatiemedewerkers.

Een andere markering van de organisatiestructuur is die waarbij de mate van divisionalisering centraal staat. Door het multinationaliseren van het werkterrein zal de structuur van de expanderende onderneming veelal een toename van de ingewikkeldheid laten zien. Immers, naast een functionele dimensie van organiseren (ontwikkelings-, productie- en verkoopactiviteiten) en een produktdimensie van organiseren (bulkprodukten of 'specialties') dient tevens een geografische dimensie in de structuur van de onderneming te worden ingebouwd. Divisionalisering is in veel gevallen dé uitkomst om effectief om te gaan met die complexiteit waaraan de onderneming wordt blootgesteld [14].

Zonder een adequate structuur wordt een multinationaliserende onderneming tot een speelbal van ontwikkelingen die plaatshebben in de omgeving van die onderneming. Er kunnen ons inziens zes verschillende structuren van multinationale ondernemingen onderkend worden, namelijk:

- * De functionele structuur;
- * De internationale divisiestructuur;
- * De geografische structuur;
- * De produktdivisiestructuur;
- * De matrixstructuur;
- * De hybride structuur;

In het vervolg van dit betoog zullen we ons concentreren op dit zestal structuren en hun verdeling onder de vijf-en-twintig grootste Nederlandse multinationale ondernemingen. Wij gaan ervan uit dat de functie van de staven voor iedere structuur dezelfde is, te weten coördineren, informeren, alloceren en motiveren. Daarom worden de staven niet verder bij de analyse betrokken, doch als gegeven opgevat.

DE FUNCTIONELE STRUCTUUR

Het is plausibel te veronderstellen dat multinationale ondernemingen geen voorkeur zullen uitspreken voor een functionele organisatiestructuur. De functionele organisatiestructuur is vooral geschikt voor ondernemingen met nauwe, hoog-geïntegreerde activiteiten. De voeling met de operationele bedrijfsproblematiek -welke naar men mag aannemen op het internationale vlak van groot belang is- komt door het hoge niveau van kosten- en winstverantwoordelijkheid op de tocht te staan. Doordat kennis en expertise vanwege de ver doorgevoerde specialisatie geconcentreerd zijn, en regionale coördinatie op deze wijze veelal ondoenlijk is, zal omwille van deze redenen veelal worden afgezien van de functionele organisatiestructuur als concernstructuur.

De gecentraliseerde functionele structuur leent zich in het bijzonder voor kostenminimalisatie, niet de maximalisatie van de responsiviteit en adaptiviteit jegens omgevingsontwikkelingen [15]. Op het internationale toneel staat juist de behoefte aan structurele flexibiliteit centraal. Bij een toenemende internationale verwevenheid zullen weinig tot geen multinationale ondernemingen gebruik maken van functionele concernstructuren [16].

DE INTERNATIONALE DIVISIESTRUCTUUR

De internationale divisiestructuur is net als de functionele structuur een gecentraliseerde structuur. Bij de internationale divisiestructuur worden alle internationale activiteiten

van een onderneming in één enkele divisie geconcentreerd. Bij Elsevier werd bijvoorbeeld in 1979 de divisie 'Amerika' geformeerd. In deze divisie werden alle Amerikaanse belangen van Elsevier ondergebracht. Aldus geven internationale divisies een zekere mate van cohesie aan de internationaal ontplooiden activiteiten.

Een andere overweging om de internationale activiteiten in een internationale divisie onder te brengen vindt haar oorsprong in de onbekendheid van vele ondernemingen met de buitenlandse omgeving. In deze situatie gaat de voorkeur van een onderneming niet zelden uit naar een relatief eenvoudige internationale divisiestructuur. Alle internationale activiteiten zijn immers geconcentreerd in één enkele internationale divisie. Het ontbreekt dergelijke multinationale ondernemingen simpelweg aan gekwalificeerd personeel om het buitenlandbedrijf effectief te kunnen bemannen.

De internationale divisiestructuur heeft diverse nadelige kanten. Zo verloopt de communicatie en samenwerking tussen de binnenlandse divisies en de internationale divisie in de regel nogal stroef [17]. Daarnaast heeft de internationale divisie in vergelijking tot binnenlandse divisies veelal een geringere prioriteit. In het middelenallocatieproces worden de binnenlandse divisies niet zelden 'voorgetrokken'. Ook coördinatieproblemen tussen de internationale en de binnenlandse activiteiten (vooral actueel ingeval voortgaande multinationalisatie van de ondernemingsscope) zijn aan de orde van de dag. Diverse onderzoekers benadrukken dan ook dat de mate van multinationalisatie van de ondernemingsscope veelal negatief gecorreleerd is met het gebruik van de internationale divisiestructuur als organisatievorm [18].

DE GEOGRAFISCHE STRUCTUUR.

De geografische structuur wordt ook wel 'regionale' of 'area' structuur genoemd. Het is een organisatiestructuur waarin de activiteiten van een onderneming gegroepeerd worden naar de

verschillende regio's waarbinnen de multinationale onderneming actief is. De geografische structuur is vooral geschikt in die omstandigheden, waarin de produktie min of meer gestandaardiseerd is, en daarenboven van een laag technisch niveau [19]. Ook voor multinationale ondernemingen actief in bedrijfstakken waarin marketing en promotie-activiteiten dé kritische succesfactoren zijn, zal de geografische structuur een uitkomst kunnen zijn. Goederen en diensten kunnen middels deze gedecentraliseerde structuur snel aan veranderende lokale omstandigheden worden aangepast. Dit schept mogelijkheden voor het verwerkelijken van regionale schaalvoordelen.

DE PRODUKTDIVISIESTRUCTUUR

De produktdivisiestructuur is geschikt voor toepassing in dynamische omgevingen, omgevingen gekenmerkt door een snelle opeenvolging van technologische- of marktontwikkelingen [20]. De produktmanagers van internationale produktdivisies hebben een mondiale integrale verantwoordelijkheid voor activiteiten in met name het 'stroomafwaartse' gedeelte van de waardeketen. Het betreffen hier vooral verantwoordelijkheden met betrekking tot verkoop, marketing, distributie en additionele dienstverlening (de 'after sales service'). Er zullen hoge eisen gesteld moeten worden aan deze produktmanagers. De belangrijkste eis: een internationale oriëntatie [21]. Slechts dan zal een internationale produktmanager voldoende aandacht en daarmee tijd spenderen aan problemen typerend voor een gegeven buitenlandse context. Dit vergt een meer dan gemiddeld leer- en bevattingsvermogen van internationale managementproblemen [22].

De internationale produktmanagers opereren direct onder de concernleiding, die zij rechtstreeks rapporteren over de gang van zaken met betrekking tot het produkt waarvoor zij een mondiale verantwoordelijkheid dragen. De structuur is flexibel in die zin dat nieuwe activiteiten -mits geconcentreerd rondom een specifiek produkt- relatief eenvoudig aan het bestaande activiteitenpakket kunnen worden toegevoegd. Produktdivisie-

structuren zullen vooral geschikt zijn voor multinationale ondernemingen, gekarakteriseerd door een hoge mate diversificatie en een hoge mate van diversiteit onder de afnemers [23].

DE MATRIXSTRUCTUUR

Verschillende multinationale ondernemingen hebben hun structuren gewijzigd in het kader van het streven naar dualiteit in verantwoordelijkheden en autoriteit [24]. In matrixstructuren wordt een dergelijke dualiteit geformaliseerd [25]. We spreken dan wel over een 'dual chain of command'. In essentie wordt gebruik gemaakt van 'multiple commanding': managers zijn verantwoordelijkheid verschuldigd van door hen ondernomen activiteiten aan twee of meer verschillende superieuren (bijvoorbeeld een landenmanager, een produktmanager of een functionele manager). De matrixstructuur is een structuur die derhalve het midden houdt tussen bijvoorbeeld de gedecentraliseerde geografische structuur en de gecentraliseerde functionele structuur.

De matrixstructuur staat voor structurele flexibiliteit. Op deze manier kan snel gereageerd worden op veranderingen die zich in de omgeving van de multinationale onderneming voltrekken [26]. Deze veranderingen voltrekken zich in dynamische omgevingen doorgaans in meer dan één dimensie. Dit maakt het adequaat reageren op omgevingsveranderingen doorgaans zeer moeilijk. De matrixstructuur zullen we dan ook voornamelijk aan kunnen treffen in bedrijfstakken met een hoge technologische intensiteit [27], frequente veranderingen in produkten en/of processen en korte produkt- en/of proceslevenscycli. Resumerend: voor een multinationale onderneming die geconfronteerd wordt met een manifeste omgevingsonzekerheid zal een matrixstructuur een voor de hand liggende structuur-optie zijn. Dit zal vooral het geval zijn als de omgevingsonzekerheid gepaard gaat met hoge informatieverwerkingseisen [28].

DE HYBRIDE STRUCTUUR

Sinds met name het begin van de jaren tachtig is er sprake van

een toenemende aandacht voor het verschijnsel 'mondialisatie' [29]. Ontwikkelingen op het vlak van de informatietechnologie en de communicatie hebben ertoe bijgedragen dat de wereld steeds meer op een 'global village' is gaan lijken [30].

Voor multinationale ondernemingen staat in toenemende mate een 'verenigingsvraagstuk' centraal: het verenigen van de drang van de zijde van de multinationale onderneming de werkzaamheden op een mondiale schaal te integreren, met de noodzaak nationale (met name politieke en culturele) verschillen in acht te nemen [31]. Enerzijds overheerst het economische imperatief voor een mondiale strategie ter realisatie van schaal, scope en ervaringsvoordelen [32]. Anderzijds vereisen nationale verschillen responsiviteit van zowel de zijde van het multinationale concern als de daarvan deel uitmakende dochterondernemingen [33].

Door deze ontwikkelingen zullen multinationale ondernemingen in toenemende mate gebruik moeten maken van concernstructuren, die het management van multinationale ondernemingen in staat stelt het 'verenigingsvraagstuk' op de meest efficiënte wijze aan te vatten en op te lossen. Omdat er weinig precedentes beschikbaar zijn die als richtlijn opgeld zouden kunnen doen zien wij een dergelijke structuur als een noviteit, waaraan in de bestaande literatuur weinig eensluidende kenmerken kunnen worden toebedeeld. Wij hebben de voorkeur voor de concipiëring 'hybride' structuur, en sluiten daarmee aan bij inzichten van andere auteurs die een soortgelijke benaming voorstaan [34]. Hybride structuren zijn structuren waarbij de bedrijfseenheden zijn georganiseerd rondom tenminste twee regio's, gecombineerd met divisies georganiseerd rondom één (of meerdere) functie(s) en/of produkt(en). Een voorbeeld van een hybride structuur is een structuur bestaande uit vijf divisies, waarbij drie divisies zijn georganiseerd rondom regio's (bijvoorbeeld de divisie 'Azië', de divisie 'Amerika' en de divisie 'Pacific') en twee divisies rondom produkten (bijvoorbeeld de produktdivisie 'Pennen' en de produktdivisie 'Schrijfblokken').

4. METHODOLOGIE

De in dit artikel neergelegde inzichten zijn het resultaat van een analyse van de jaarverslagen van de vijf-en-twintig grootste Nederlandse multinationale ondernemingen over de periode 1965 tot en met 1989. Deze analyse en het daaraan voorafgaande dataverzamelingsproces heeft plaatsgevonden in de periode juni 1991 tot mei 1992. Als steekproefkader fungeerde de top 100 zoals die jaarlijks door het financieel-economische magazine FEM gepubliceerd wordt [35]. Het onderscheidende criterium tussen de grootste vijf-en-twintig multinationale ondernemingen en de overige multinationale ondernemingen betrof de omvang van de netto toegevoegde waarde over het jaar 1989. Het zijn deze vijf-en-twintig multinationale ondernemingen wier structuren over de periode 1965 tot en met 1989 zijn bestudeerd. Dit resulteerde in de volgende onderzoekspopulatie (geordend naar afnemende netto toegevoegde waarde over 1989): Koninklijke Shell, Philips, Unilever, PTT, Akzo, DSM, Hoogovens, KLM, Ahold, Vendex International, Heineken, SHV, Nedlloyd, Sara Lee/DE, Daf, Bührmann Tetterode, VNU, Stork, Océ-van der Grinten, Van Leer, Elsevier, KNP, HBG, Fokker en Wolters-Kluwer [36].

De keuze voor een dergelijke omvangrijke steekproef heeft de betrouwbaarheid van de uiteindelijke resultaten in positieve zin beïnvloed. De interne validiteit van de studie werd gewaarborgd door gebruik te maken van een omvangrijke periode van studie (namelijk vijf-en-twintig jaar). De externe validiteit van de studie werd gewaarborgd door de diverse samenstelling van de steekproef: zowel goederenondernemingen als dienstenondernemingen waren in de steekproef aanwezig. Daarmee wijkt deze studie af van eerdere studies die de evolutie van concernstructuren tot onderwerp van studie verheven. Deze studies beperkten zich in de regel tot industriële ondernemingen [37].

In deze studie heeft in eerste instantie een analyse plaatsge-

vonden van de jaarverslagen van de vijf-en-twintig voornoemde multinationale ondernemingen over de periode 1965 tot en met 1989. Omdat we niet zelden met 'witte vlekken' geconfronteerd werden [38], werd eveneens gebruik gemaakt van andere, complementaire bronnen. Daarbij handelt het vooral om bedrijfsbrochures en interne bedrijfsdocumenten. In een enkel geval kon The Financial Times of Het Financieele Dagblad uitkomst bieden. Aan de hand van telefonische interviews met ter zake kundigen binnen de betreffende ondernemingen werden de meest urgente knelpunten uit de weg geruimd. Hieronder zullen de uiteindelijke resultaten en de daaruit voortvloeiende discussie en implicaties zo beknopt mogelijk gepresenteerd worden. Daarom zullen we het stratum van geselecteerde multinationale ondernemingen in concreto zesmaal in de tijd beschouwen en becommentariëren.

5. RESULTATEN

We zullen de resultaten aan de hand van de nevenstaande grafieken presenteren. Daarbij is gekozen voor een behandeling conform de in paragraaf drie uiteengezette concernstructuren. Tabel I geeft een totaaloverzicht van de resultaten. Bijlage I geeft de structurele evolutie van de vijf-en-twintig multinationale ondernemingen gedurende de periode 1965-1989 weer.

TABEL I ongeveer hier

DE FUNCTIONELE STRUCTUUR

In het oog springend is de afname van de functionele structuur onder de beschouwde multinationale ondernemingen. Was in 1965 nog 28 procent van de multinationale ondernemingen georganiseerd rondom functies, eind 1989 was dit percentage gedaald tot 8 procent (zie figuur I). Daarmee strookt dit beeld met de geopperde verwachting: naarmate multinationale ondernemingen meer verinternationaliseerd zijn, zal de waarschijnlijkheid

een functionele structuur aan te treffen afnemen. Functionele structuren zijn door hun sterke specialisatietendens inflexibel. Deze inflexibiliteit, veroorzaakt door het hoge niveau van resultaatverantwoordelijkheid maakt het voor de multinationale onderneming vrijwel onmogelijk adequaat te reageren op snelle omgevingsveranderingen, hetzij van een economische, hetzij van een institutionele aard.

FIGUUR I ongeveer hier

DE INTERNATIONALE DIVISIESTRUCTUUR

De internationale divisiestructuur heeft zich gedurende de afgelopen vijf-en-twintig jaar op een relatief stabiel niveau weten te handhaven, hoewel de periode 1985-1989 een neergaande tendens vertoont (zie figuur II). Nadere analyse leert dat het hier vooral om multinationale ondernemingen gaat, die weinig consistent zijn in het handhaven van deze structuur. Voor de meeste multinationale ondernemingen is een internationale divisiestructuur een tijdelijke organisatievorm.

FIGUUR II ongeveer hier

DE GEOGRAFISCHE STRUCTUUR

De geografische structuur mag zich in een geringe, maar constante populariteit verheugen (figuur III). Vanaf halverwege de jaren '80 zien we steeds meer ondernemingen overwegen, de geografische structuur te institutionaliseren. Daarmee zien wij een bevestiging van het streven van multinationale ondernemingen de aan belang toenemende internationale dimensie in hun concernstructuren in te passen. Op grond van het toenemende relatieve belang van het buitenlandbedrijf van de meeste multinationale ondernemingen is de verwachting dat in de naaste toekomst het aantal geografische structuren wel eens

toe zal kunnen nemen.

FIGUUR III ongeveer hier

DE PRODUKTDIVISIESTRUCTUUR

Deze structuur is reeds vanaf 1965 de dominante structuur onder de grootste Nederlandse multinationale ondernemingen (zie figuur IV). Uit de analyse blijkt dat er een afruil heeft plaatsgevonden tussen de functionele structuur en de produktdivisiestructuur. Zo zijn bijvoorbeeld de PTT, Hoogovens, Nedlloyd en KNP in een relatief kort tijdsbestek (enkele jaren) overgegaan van een functionele naar een produktdivisiestructuur. De produktdivisiestructuur laat in absolute zin een opmerkelijk stabiel beeld zien. In 1965 waren er 11 multinationale ondernemingen die zich een produktdivisiestructuur hadden aangemeten. In 1989 waren nog steeds 11 multinationale ondernemingen naar produktdivisies georganiseerd. 1985 was een uitschieter: in dat jaar waren 14 van de 25 grootste Nederlandse multinationale ondernemingen naar produktdivisies georganiseerd.

FIGUUR IV ongeveer hier

DE MATRIXSTRUCTUUR

Ook de verdeling van de matrixstructuur vertoont een stabiel beeld (zie figuur V). Vanaf 1965 tot en met 1989 waren welgeteld 2 multinationale ondernemingen naar matrices georganiseerd, te weten Koninklijke Shell en Philips. Uit dit onderzoek blijkt dat de matrixstructuur onder grote Nederlandse multinationale ondernemingen nimmer wortel heeft kunnen schieten. Daarmee stemt ons resultaat overeen met andere onderzoeken [39].

DE HYBRIDE STRUCTUUR

De frequentieverdeling van de hybride structuur vormt een blikvanger in dit spectrum van concernstructuren (zie figuur VI). Was er in 1965 nog maar één multinationale onderneming met een hybride structuur (Bührmann-Tetterode), in 1989 was dit aantal opgelopen tot 7 multinationale ondernemingen (zie tabel I). De opkomst van de hybride structuur accentueert een belangrijke ontwikkeling. Multinationale ondernemingen wensen meer ideosyncratische structuren te ontwerpen. Structuren moeten worden toegesneden op specifieke marktontwikkelingen. Daarmee ontstaan eveneens zeer specifieke concernstructuren. Multinationale ondernemingen bewandelen daardoor een nieuwe weg: niet langer het adopteren van een 'standaardstructuur' ('tekstboek'-structuren), maar 'ondernemingsspecifieke'-structuren. Hybride structuren vormen hiervan de treffende neerslag. Uit dien hoofde is het ook niet mogelijk een nauwkeurige 'blauwdruk' van een hybride structuur te verschaffen.

6. DISCUSSIE

Aan het einde van de jaren zestig en het begin van de jaren zeventig domineerde de 'moeder-dochter'-structuur onder Europese multinationale ondernemingen [40]. In deze multinationale ondernemingen werden de relaties tussen het hoofdkantoor en de buitenlandse dochterondernemingen door de respectievelijke president-directeuren tot stand gebracht. Daarmee was deze structuur in hoge mate op een informele leest geschoeid: rapportage van de dochterondernemingen geschiedde via de

lokale presidenten aan de president-directeur, gesitueerd op het hoofdkantoor van de multinationale onderneming [41]. Amerikaanse multinationale ondernemingen daarentegen kenden een veel 'formelere' organisatiestructuur [42]. Reeds vanaf de jaren twintig en dertig waren de Amerikaanse multinationale ondernemingen getooid met een divisionele structuur [43]. Aanvankelijk domineerde de internationale divisiestructuur. Vanaf het einde van de jaren vijftig werd de produktdivisie-structuur echter steeds belangrijker. Amerikaanse multinationale ondernemingen werden al vrij vroeg in hun ontwikkeling beheerst via planning, regels en procedures van een zeer uiteenlopende aard. De Amerikaanse multinationale ondernemingen werden -in tegenstelling tot hun Europese en Japanse multinationale tegenhangers- gekenmerkt door een hoge mate van organisatie van de internationale informatiestromen [44].

De Europese en Amerikaanse multinationale ondernemingen waren echter aan de hand van meerdere aspecten te contrasteren. Vrijwel alle verschillen waren niettemin terug te voeren op het verschil in de dominante concernstructuur: Europese multinationale ondernemingen met hun 'moeder-dochter'-structuren versus Amerikaanse multinationale ondernemingen met hun internationale divisiestructuren en produktdivisiestructuren.

Interessant is nu de positionering van de Nederlandse multinationale onderneming in dit spectrum aan concernstructuren. Het is in het oog springend, dat de Nederlandse multinationale ondernemingen in de hier beschouwde opeenvolgende perioden gekenmerkt werden door een structuur, die afweek van wat het Europese beeld 'voorschreef'. Nederlandse multinationale ondernemingen waren net als Amerikaanse multinationale ondernemingen al in het midden van de jaren zestig niet georganiseerd conform de 'president-to-president'-benadering ofwel de 'moeder-dochter'-structuur, doch georganiseerd rondom functies en produkten. Dit is een opzienbarende conclusie.

De verklaring van dit afwijkende beeld moet gezocht worden in

de geografische verspreiding van de internationaal ontplooidde activiteiten van de Nederlandse multinationale ondernemingen. Nederlandse multinationale ondernemingen waren in de regel al in een vroeg stadium met verkoop-, distributie- en produktievestigingen op de Amerikaanse markt vertegenwoordigd [45]. Reeds halverwege de jaren zestig opereerden de meeste bestudeerde multinationale ondernemingen op grote schaal in de Verenigde Staten. Daar werden de Nederlandse multinationale ondernemingen geconfronteerd met een zeer competitieve omgeving. Deze omgeving stelde hoge eisen aan de informatieverwerkende en coördinerende capaciteiten van de betreffende ondernemingen. De relatief felle concurrentiestrijd in de Verenigde Staten (in vergelijking tot de concurrentiestrijd in Europa) werd voornamelijk veroorzaakt door de actualiteit van kopersmarkten (Europa kende in die dagen nog een verkopersmarkt [46]) en het ontbreken van een 'negotiated environment' in de Verenigde Staten [47].

De in de Verenigde Staten vereiste hogere informatieverwerkende capaciteiten van multinationale ondernemingen ging gepaard met de noodzaak van een effectieve interne communicatie en coördinatie. Immers, zonder een dergelijke organisationele infrastructuur zou het management van de multinationale onderneming niet tot een optimale allocatie van de bedrijfsmiddelen kunnen komen. Er kan pas gesproken worden van een efficiënt expansie c.q. multinationalisatiebeleid, indien een adequate afstemming gerealiseerd wordt tussen de middelen van het multinationale concern en de behoeften in de bediende lokale of mondiale markt.

'Amerikanisatie' van de concernstructuren van Nederlandse multinationale ondernemingen vond derhalve al in een vroeg stadium plaats. De grootscheepse introductie van de divisonele structuren vond in de grotere Europese buurlanden in een later stadium plaats. Dit had ondermeer te maken met de omvang van de thuismarkten van die (in vergelijking tot Nederland minder open) economieën [48]. Waar Nederlandse ondernemingen al vrij

snel geconfronteerd werden met de geringe omvang van de thuismarkt, bood de omvangrijkere Britse en Duitse thuismarkt de daarin opererende ondernemingen meer mogelijkheden voor marktpenetratie en marktontwikkeling.

Door deze vroege adoptie van de divisionele concernstructuren werden Nederlandse multinationale ondernemingen zelden geconfronteerd met contra-productieve 'afstemmings'-problemen tussen de concernstructuren en concernstrategieën [49]. Toen halverwege de jaren zestig een nieuwe diversificatiebeweging van zich deed spreken, waren de structuren van de hier bestudeerde Nederlandse multinationale ondernemingen voor het merendeel gedivisionaliseerd. Afstemmingsproblemen, culminerende in allocatieve efficiëntieverliezen waren slechts bij hoge uitzondering actueel. Voor de meer centraal geleide en sterk familiale multinationale ondernemingen uit het Verenigd Koninkrijk en Italië vormde deze diversificatietrend uit organisatorisch oogpunt bijvoorbeeld een veel groter probleem [50]. Waar Nederlandse multinationale ondernemingen door hun divisionele structuren gedecentraliseerd waren en daarmee wendbaar en goed geëquipeerd om snel te kunnen reageren op omgevingsontwikkelingen, moesten de traditioneel gecentraliseerde multinationale ondernemingen uit de voornoemde landen deze wendbaarheid en equipering niet zelden ontberen. Incidentele gevallen daargelaten kunnen we dan ook stellen, dat Nederlandse multinationale ondernemingen vanuit het perspectief van de concernstructuur goed waren toegerust om om te gaan met de turbulente veranderingen in technologie en markt zoals die zich vanaf de jaren zestig voordeden.

Resumerend: de relatief vroege adoptie van de divisionele structuren onder de bestudeerde Nederlandse multinationale ondernemingen moet vooral worden toegeschreven aan de felle concurrentie, die deze ondernemingen op de Amerikaanse markt ondervonden. Daarmee stemmen onze resultaten overeen met die van andere onderzoekers die ook tot de conclusie komen dat hoewel een verandering in de concernstrategie een noodzakelij-

ke voorwaarde is voor een concernstructuurverandering, ook een felle competitie minstens zo belangrijk is voor het induceren van structuurveranderingen [51].

7. CONCLUSIES EN IMPLICATIES

Uit dit onderzoek zijn enkele opmerkelijke ontwikkelingen naar voren gekomen. Zo is de functionele concernstructuur gedurende de periode 1965-1989 van regel tot uitzondering geëvolueerd. Was in 1965 nog 28 procent naar functies georganiseerd, in 1989 was slechts 8 procent van de multinationale ondernemingen op deze manier georganiseerd. Gedurende deze periode bleef het aantal internationale divisie-, het aantal geografische structuren en het aantal produktdivisiestructuren relatief stabiel. Koninklijke Shell en Philips zijn hun matrixstructuren consequent trouw gebleven [52]. De matrixstructuren van de Koninklijke Shell en Philips waren in dit tijdvak georganiseerd naar produkten en regio's [53]. Het meest opvallend was de snelle opkomst van de hybride structuur. De hybride structuur lijkt voor een aantal Nederlandse multinationale ondernemingen het antwoord te zijn op de uitdaging van een voortgaande multinationalisering van de ondernemingsscope.

De hybride structuur lijkt desalniettemin voor een aantal multinationale ondernemingen eerder een tussen- dan een eindstation te zijn. Deze multinationale ondernemingen zijn op zoek naar de meer bekende, traditionele structuren. De ideaal-typische 'tekstboek'-structuren lijken hier echter niet voor in aanmerking te komen. Het probleemoplossend vermogen van de functionele en produktdivisiestructuren lijkt onvoldoende te zijn voor de complexe vraagstukken waarvoor deze ondernemingen zich gesteld zien.

Voor al in de periode 1980-1989 hebben verschillende van de hier onderzochte multinationale ondernemingen herstructureringen doorgevoerd. Veel multinationale ondernemingen zijn zoekende naar eenvoudiger en meer 'efficiënte' structuren [54].

Met het toenemen van het buitenlandse aandeel in de totale concernomzet lijken ook de concerns die reeds decennialang dezelfde structuur hebben, geneigd tot het doorvoeren van veranderingen. Een concernstructuur veranderen is niettemin een complexe, tijdrovende en dure aangelegenheid. Daar komt nog bij dat de revenuen van een grootscheepse herstructurering in de regel jaren op zich laten wachten. De zekere 'cost' gaat bovendien voor de onzekere 'baet' uit. Herstructureringsoperaties nemen niet zelden jaren in beslag. Het is uit dien hoofde mogelijk dat omgevingscondities tegen de tijd dat de nieuwe concernstructuur geïnstitutionaliseerd is, dermate zijn veranderd, dat een andere, niet voorziene concernstructuur efficiënter is. Het gevolg is dat te veel multinationale ondernemingen te lang wachten met het nemen van beslissingen inzake herstructureringsoperaties. Het topmanagement zal in de regel overgaan tot structuurwijzigingen, indien dit 'echt' noodzakelijk is en indien men er bovendien zeker van is dat de voordelen van de nieuwe concernstructuur de nadelen van de huidige concernstructuur meer dan compenseren [55].

Bepaalde onderzoekers zijn echter van mening dat een grootscheepse herstructureringsoperatie niet noodzakelijk is. Zij pleiten voor kwalitatief hoogwaardiger besluit- en beheersprocessen binnen multinationale ondernemingen [56]. Concreet betekent dit het gebruikmaken van het meest effectieve besluitvormingsproces in plaats van de meest efficiënte concernstructuur [57]. Dit verklaart bijvoorbeeld deels het domineren van de internationale divisiestructuur onder Amerikaanse multinationale ondernemingen [58]. Amerikaanse multinationale ondernemingen blijken zich voor het merendeel nog steeds te bedienen van de relatief eenvoudige internationale divisiestructuur [59].

De trend is duidelijk: De grootste Nederlandse multinationale ondernemingen bewegen zich van meer gecentraliseerde (ondermeer functionele) structuren naar meer federatieve structuren, tot uiting komend in hybride concernstructuren. Een hybride

concernstructuur is een structuur die gekenmerkt wordt door:

1. Een relatief klein hoofdkantoor;
2. een door effectieve coördinatie bijeen gehouden;
3. interdependent (in plaats van independent) multinationalaal systeem van vele bedrijfseenheden (i.e. divisies, 'groepen', 'sectoren' en werkmaatschappijen) die;
4. rondom functies, regio's of produkten zijn georganiseerd (vandaar het voorvoegsel 'hybride') [60].

Bij een hybride structuur zijn de respectieve leden van de Raad van Bestuur c.q. de Hoofddirectie verantwoordelijk voor de activiteiten van de rondom functies, regio's of produkten (danwel produktgroepen) georganiseerde bedrijfseenheden. Dit betekent dat de Raad van Bestuur c.q. de Hoofddirectie bij het voeren van een hybride structuur een operationele beleidsverantwoordelijkheid bezit jegens de activiteiten van de werkmaatschappijen. Dit verkort de communicatie- en bevellijnen en komt daarmee de flexibiliteit in opereren ten goede. Het hoofdkantoor fungeert met name als coördinator: het realiseren van de voordelen van scope economies door het tussen de verschillende werkmaatschappijen optimaliseren van de interne transfer van ervaring.

Dit verschaft de naar hybride structuren georganiseerde multinationale onderneming de nodige voordelen. Door de 'coördinatie-religie' kunnen aanzienlijke kostenbesparingen gerealiseerd worden (door bijvoorbeeld het delen van de kennis van staven en overige diensten). Tevens verschaft een dergelijke concernstructuur een multinationale onderneming de mogelijkheid, sneller te profiteren van ideeën die elders in het multinationale concern rijpen. Excellente ideeën hebben in de regel een universeel toepassingsbereik, en daardoor een universele geldigheidswaarde als basis voor een concurrentieel voordeel. Hybride concernstructuren die expliciet aandacht schenken aan het coördineren van de internationaal verspreide activiteiten, zullen voor veel grote Nederlandse multinationale ondernemingen die momenteel in een structurele desoriëntie-

ringsfase verkeren, uitkomst kunnen bieden [61]. Het zijn deze structuren die multinationale ondernemingen in staat stellen, de vereiste responsiviteit jegens lokale institutionele ontwikkelingen en consumententrends te verenigen met de schaalvoordelen die met het multinationaliseren van de ondernemings-scope zijn te behalen. Naarmate dit 'verenigingsvraagstuk' manifester wordt, zal meer aandacht naar de concernstructuur van een multinationale onderneming dienen uit te gaan. Vuistregels voor het ontwerpen van concernstructuren bestaan niet. Dit onderzoek leert dat multinationale ondernemingen die tezeer geconditioneerd worden door structuren uit het verleden weleens de slag om de marktontwikkelingen van morgen zouden kunnen verliezen.

NOTEN

[*] Pieter K. Jagersma is werkzaam bij de Vakgroep Bedrijfs-economie, Sectie Organisatie van de Onderneming, Katholieke Universiteit Brabant.

[**] De auteur is de in het onderzoek bestudeerde ondernemingen veel dank verschuldigd voor hun medewerking. Zonder deze medewerking was het niet mogelijk geweest dit onderzoek bevredegend af te ronden. Ook ben ik De Nederlandsche Bank erkentelijk voor de geleverde statistieken.

[1] Volgens de Jong nam de internationale verwevenheid van het Nederlandse bedrijfsleven in met name de jaren zeventig in snel tempo toe. De Jong voert een aantal macro-economische redenen aan als verklaring voor deze ontwikkeling: de harde gulden, een weinig aantrekkelijke politieke infrastructuur, overcapaciteiten (in bijvoorbeeld de procesindustrie) en een algemene stagnatie van de Nederlandse economie. Zie H.W. de Jong, "De internationalisering van het Nederlandse bedrijfsleven", p. 133-153 in: M. Brouwer en H.W. ter Hart, "Ondernemen in Nederland. Mislukkingen en mogelijkheden", Kluwer, Deventer, 1984.

[2] Voor vele ondernemingen blijft multinationalisatie desalniettemin een 'Russisch-roulette'-achtig karakter behouden. Een studie van Bane en Neubauer leert dat de kans op een echec van een internationaal avontuur toeneemt met de mate van diversificatie van het activiteitenpakket van de onderneming. De waarschijnlijkheid van een echec wordt geminimaliseerd wanneer het management van de multinationale onderneming zich concentreert op een beperkt aantal produktklassen die weinig zijn gediversificeerd. Dat wil niet zeggen dat sterk gediversificeerde multinationale ondernemingen per definitie slechte presteerders zijn. Voor goed gediversificeerde multinationale ondernemingen blijkt een strategie van volumegroei eveneens weinig risicovol te zijn. Het is vooral de ontwikkeling van

een geconcentreerde staat naar een gediversificeerde staat die de nodige risico's met zich mee brengt en derhalve de mogelijkheid van falen. Zie W.T. Bane en F.F. Neubauer, "Diversification and the Failure of New Foreign Activities", in *Strategic Management Journal*, Vol. 2, p. 219-233, 1981.

[3] Zie mijn "Horizontale internationale expansie van de ondernemingsscope: het waarom", in *Maandblad voor Accountancy en Bedrijfseconomie*, p. 399-406, Vol. 65, No. 9, September, 1991 voor een aantal endogene micro-economische motiveringen.

[4] Het belang van het 'management van internationale bedrijfseenheden' wordt door Hamel en Prahalad geïllustreerd aan de hand van een aantal interessante case-studies. Volgens Hamel en Prahalad is het management van globale cash flowstromen (tussen internationale bedrijfseenheden) de crux in het realiseren van een verdedigbare concurrentiepositie. Zie G. Hamel en C.K. Prahalad, "Do you Really Have a Global Strategy?", in *Harvard Business Review*, Vol. 63, p. 139-14, Juli/Augustus 1985.

[5] Daarmee verschuift de focus van de concurrentiestrijd van het analytische niveau van respectievelijk de onderneming en de bedrijfstak naar het land c.q. de regio waarin de onderneming opereert. Zie voor een analyse van concurrentie op het niveau van de onderneming K.R. Harrigan, "Vertical Integration and Corporate Strategy", in *Academy of Management Journal*, Vol. 28, No. 2, p. 397-425, 1985. Zie voor een analyse van concurrentie op het niveau van de bedrijfstak H.W. de Jong, "Dynamische markttheorie", derde herziene druk, Stenfert Kroese B.V., Leiden/Antwerpen 1985.

[6] We kunnen een onderverdeling maken in 'generieke' strategieën (i.e. strategieën geformuleerd op concernniveau) en 'specifieke' strategieën (i.e. strategieën geformuleerd op het niveau van de bedrijfseenheid). Zo pleit Levitt in het kader van de 'generieke' strategieën voor een mondiale produktstan-

daardisatie, Kogut voor flexibiliteit in opereren, Hout et al voor het management van de interdependenties tussen de geografisch verspreide bedrijfseenheden (ten behoeve van synergie), Porter voor het optimaliseren van de coördinatie en configuratie van de internationaal verspreide activiteiten, en Goshal voor het management van de interacties tussen de verschillende doelstellingen van een multinationale onderneming (zoals efficiëntie, risicominimalisatie, en het optimaal benutten van ervaringseffecten) en de bronnen van concurrentiële voordelen (bijvoorbeeld schaalvoordelen en scopevoordelen). Zie T. Levitt, "The Globalization of Markets", in Harvard Business Review, Vol. 61, p. 92-102, Mei/Juni, 1983. B. Kogut, "Designing Global Strategies: Comparative and Competitive Value-added Chains", in Sloan Management Review, Vol. 26, No. 4, p. 15-28, 1985. T. Hout, M.E. Porter en E. Rudden, "How Global Companies Win Out", in Harvard Business Review, Vol. 60, p. 98-108, September/Okttober, 1982. M.E. Porter (ed.), "Competition in Global Industries", Harvard Business School Press, Boston, 1986. S. Goshal, "Global Strategy: An Organizing Framework", in Strategic Management Journal, Vol. 8, p. 425-440, 1987.

'Specifieke' strategieën staan opgetekend in M.E. Porter, "Corporate Strategy", The Free Press, New York, 1980 (in het bijzonder hoofdstuk 13) en C.A. Bartlett en S. Goshal, "Tap your Subsidiaries for Global Reach", in Harvard Business Review, Vol. 64, p. 87-94, November/December, 1986.

[7] Het is opvallend dat in het Nederlandse taalgebied -in tegenstelling tot bijvoorbeeld het Angelsaksische taalgebied- de concernstrategie in empirisch onderzoek nimmer is geëvalueerd ten opzichte van de concernstructuur. Waar de concernstrategie de culminatie is van het proces van het formuleren van het strategische beleid, is de concernstructuur het platform waarmee een succesvolle implementatie van dit beleid staat of valt. Het evalueren van de concernstrategie geschiedt in de regel in relatie tot de daarmee gepaard gaande risico's,

de ter beschikking staande middelen in termen van financiële middelen en managementkennis. Ieder spoor van het evalueren van de doeltreffendheid van de concernstrategie in relatie tot de concernstructuur ontbrak vooralsnog in het Nederlandse taalgebied.

[8] Zie voor een overzicht ter zake concernstrategieën het tekstboek van de hand van H. Daems en S.W. Douma, "Concurrentiestrategie en concernstrategie", Kluwer Bedrijfswetenschappen, 1989.

[9] Deze constatering wordt gedaan door C.A. Bartlett in "Building and Managing the Transnational: The New Organizational Challenge", p. 367-401 in M.E. Porter (ed.), "Competition in Global Industries", Harvard Business School Press, Boston, 1986. Impliciet betreft ook Porter dit vraagstuk in zijn beschouwing wanneer hij zegt: "Successful international competitors in the future will be those who can seek out competitive advantages from global configuration/coordination anywhere in the valuechain, and overcome the organizational barriers to exploiting them" (p. 56) (cursief PKJ). Porter vat dit vraagstuk echter niet aan en laat het voor wat het is. Zie M.E. Porter (ed.), "Competition in Global Industries", Harvard Business School Press, Boston, 1986.

[10] Zie bijvoorbeeld U.E. Wiechmann en L.G. Pringle, "Problems that Plague Multinational Marketeers", in Harvard Business Review, Vol. 57, p. 118-124, Juli/Augustus, 1979.

[11] Onder een multinationale onderneming verstaan wij een onderneming die zich inlaat met het entameren van grensoverschrijdende activiteiten. Deze activiteiten kunnen zowel directe buitenlandse investeringen als exporten omvatten. Zie ook P.K. Jagersma, "Horizontale internationale expansie van de ondernemingsscope: het waarom" in Maandblad voor Accountancy en Bedrijfseconomie, p. 399-406, Jaargang 65, Nummer 9, September, 1991.

[12] Zie voor een algemeen overzicht van de eigenschappen en functies van structuren H. Mintzberg, "The Structuring of Organizations", Prentice-Hall, 1979.

[13] De structuur zal ook van invloed zijn op de vorm waarin de multinationalisatie zich manifesteert. We zullen daar in het verdere betoog op terugkomen. Zie voor één vorm van multinationalisatie, te weten multinationalisatie via internationale joint ventures, bijvoorbeeld J. Bell en P.K. Jagersma, "Internationale joint ventures", p. 1-39, Research Memorandum, Tilburg University, 1992.

[14] Zie ook O.E. Williamson, "Markets and Hierarchies", The Free Press, 1975.

[15] Zie D.J.F. Kamann en P.K. Jagersma, "Cultuur en strategie: theorie, methodologie en empirie", Wolters-Noordhoff, Groningen, 1992.

[16] Zie W.G. Egelhoff, "Strategy and Structure in Multinational Corporations: A Revision of the Stopford en Wells Model", in Strategic Management Journal, Vol. 9, p. 1-14, 1988.

[17] Zie W. Egelhoff, "Strategies and Structures in the MNC: An Information Processing Approach", in: Administrative Science Quarterly, Vol. 27, pp. 435-458, 1982.

[18] Zie T.T. Herbert, "Strategy and Multinational Organization Structure: An Interorganizational Relationships Perspective", in: Academy of Management Review, Vol. 9, No. 2, pp. 259-271, 1984.

[19] Zie Egelhoff (1982 en 1988) Ibid.

[20] Zie W.H. Davidson en P. Haspeslagh, "Shaping a Global Product Organization", in Harvard Business Review, Vol. 60, No. 4, p. 125-132, Juli/Augustus, 1982.

[21] Zie voor een behandeling van de verschillende soorten van managementoriëntaties H.V. Perlmutter, "The Tortuous Evolution of the Multinational Corporation", in *Columbia Journal of World Business*, p. 9-18, 1969.

[22] Wiechmann en Pringle zijn echter somber gesteld. Uit een door hen uitgevoerd onderzoek kwam naar voren dat de concernleiding overwegend de mening was toegedaan dat er sprake was van een tekort aan gekwalificeerd personeel alsmede ernstige leemtes in de noodzakelijk geachte strategische, plannings-, en marketing vaardigheden van managers van dochterondernemingen. Zie Wiechmann en Pringle (1979). Ibid.

[23] Zie Egelhoff (1982 en 1988) Ibid.

[24] Voor een samenvattende discussie over de voordelen van een matrixstructuur zie K. Knight, "Matrix Organization: A Review", in *The Journal of Management Studies*, p. 111-130, Mei, 1976. Zie ook J.R. Galbraith, "Matrix Organization Designs: How to Combine Functional and Project Forms", in *Business Horizons*, p. 29-40, Februari, 1971.

[25] Eén van de eerste multinationale ondernemingen die overschakelde op de klassieke matrixstructuur was het Amerikaanse Dow Corning in 1967. Naast ontwikkelingen in de externe omgeving (i.e. markt, technische, en concurrentiele ontwikkelingen) waren ook ontwikkelingen in de interne omgeving debet aan deze beslissing. Zo verliep bijvoorbeeld de communicatie tussen de verschillende functionele managers binnen Dow Corning niet zelden bijzonder stroef. Na een vijftal jaren werd de balans opgemaakt. Matrixorganisatie had geleid tot een betere kostenbeheersing, een groter kostenbewustzijn, een verbeterde motivatie, flexibiliteit, allocatie, en concurrentiepositie. Voor een meer uitgebreide verhandeling zie W.C. Coggin, "How the Multidimensional Structure Works at Dow Corning", in *Harvard Business Review*, Vol. 52, p. 54-65, Januari/Februari, 1974. Ook het Amerikaanse Citicorp en het

Zwitserse Ciba Geigy hebben lange tijd een 'zuivere' matrix-structuur gekend.

[26] Zie voor een beschouwing over de flexibiliteit van structuren H.G. Krijnen, "The Flexible Firm", in Long Range Planning, Vol. 12, p. 63-75, April, 1979.

[27] Een bedrijfstak met een hoge technologische intensiteit is een bedrijfstak waarin de daarvan deel uitmakende ondernemingen -in vergelijking tot ondernemingen deel uitmakend van andere bedrijfstakken- een meer dan gemiddeld percentage van de totaalomzet spenderen aan Onderzoek & Ontwikkeling.

[28] Zie Knight (1976) Ibid. Zie ook Galbraith (1971) Ibid. Ook Egelhoff (1982) Ibid. biedt aanknopingspunten.

[29] Zie Levitt (1983). Ibid.

[30] Hetgeen Bolt (1988) de volgende uitspraak doet uitlokken; "Global success is dependent on a corporate leadership that sees the world as a global village" (p. 34). Zie J.F. Bolt, "Global Competitors: Some Criteria for Success", in Business Horizons, p. 34-41, 1988.

[31] Zie Y.L. Doz en C.K. Prahalad, "The Multinational Mission", The Free Press, 1987.

[32] Zie Jagersma (1991). Ibid.

[33] Zie bijvoorbeeld Y. Doz, "Strategic Management in Multinational Companies", in Sloan Management Review, p. 27-46, Winter, 1980.

[34] Ook Scott (1973) en Rumelt (1974) signaleren het bestaan van een hybride structuur. Beide onderzoekers blijven echter steken in het signaleren in plaats van het expliciteren van deze structuur. Zie B.R. Scott, "The Industrial State: Old

Myths and New Realities", in Harvard Business Review, p. 133-148, Maart/April, 1973 en R.P. Rumelt, "Strategy, Structure and Economic Performance", Harvard Business School Press, Boston, 1974.

[35] Het gaat bij deze top 100 om de meest verdienende ondernemingen. Rangschikking vindt plaats aan de hand van de netto toegevoegde waarde, hetgeen door FEM wordt gedefinieerd als het verschil dat bestaat tussen de totale gegenereerde opbrengsten en het geheel van inkoopkosten (van zowel goederen als diensten).

[36] Omdat Wolters-Kluwer recentelijk (1987) is ontstaan uit de fusie tussen Wolters-Samsom en Kluwer, zijn wij uitgegaan van Kluwer, daar dit bedrijf ten tijde van de fusie de grootste was in termen van de gerealiseerde totaalomzet.

[37] Zie bijvoorbeeld J.M. Stopford en L.T. Wells, "Managing the Multinational Enterprise", Basic Books, 1972.

[38] Vooral voor de periode 1965-1970 was het niet altijd mogelijk de jaarverslagen van de multinationale ondernemingen te bemachtigen. Indien de universiteitsbibliotheken van de Katholieke Universiteit Brabant, Erasmus Rotterdam en de Rijksuniversiteit Groningen (in die volgorde werden de bibliotheken geconsulteerd) niet in staat waren de gewenste jaarverslagen te leveren, werd contact opgenomen met de betreffende multinationale ondernemingen. Daarbij viel op dat diverse multinationale ondernemingen niet blijken te beschikken over een archief, waarin de jaarverslagen -uit vooral de periode 1965--1975- zijn opgeslagen. Jaarverslagen worden door die ondernemingen klaarblijkelijk niet als bron van nuttige informatie gezien. Marktontwikkelingen manifesteren zich daarentegen in de regel in golfbewegingen, zodat actuele ontwikkelingen veel overeenkomsten kunnen vertonen met eertijds actuele ontwikkelingen. Het jaarverslag kan aanknopingspunten bieden hoe men toendertijd met de kansen en bedreigingen is omgesprongen: het

jaarverslag als bron van strategische informatie.

[39] Zie bijvoorbeeld Egelhoff (1982) Ibid. Zie ook J.D. Daniels, R.A. Pitts en M. Tretter, "Organizing for Dual Strategies of Product Diversity and International Expansion", in Strategic Management Journal, Vol. 6, p. 223-237, 1985.

[40] Zie L.G. Franko, "The European Multinationals", Harper-&Row, Londen, 1976.

[41] Een belangrijk veronderstelling ten grondslag liggend aan het functioneren van deze structuur is dat dergelijke relatief autonoom opererende dochterondernemingen actief dienen te zijn in zowel de 'downstream' als de 'upstream' van de waardeketen. Pas dan zijn de dochterondernemingen in staat zichzelf te bedruipen. Zie voor een beschouwing van de stroomop- en stroomafwaartse activiteiten binnen de waardeketen M.E. Porter, "Competitive Advantage", The Free Press, New York, 1985.

[42] Zie A.D. Chandler, "Structure and Strategy", MIT Press, 1961

[43] Zo adopteerden E.I. du Pont de Nemours & Co. en General Motors Corporation al vrij snel na Wereldoorlog I de produktdivisiestructuur. De Standard Oil Company betrok vanaf 1925 deze structuur, terwijl Sears, Roebuck and Company vanaf 1929 gebruik maakte van de produktdivisiestructuur. Ook ondernemingen als B.F. Goodrich, Westinghouse Electric en Union Carbide & Carbon adopteerden reeds gedurende de periode 1925-1932 produktdivisiestructuren. Zie Chandler (1961). Ibid.

[44] Zie Egelhoff (1982) Ibid. en Bartlett (1986) Ibid.

[45] Bestudering van de jaarverslagen van de betreffende multinationale ondernemingen staakt deze constatering. Het was echter vanwege de incidentele weergave van de gepresenteerde geografische omzetverdelingen niet mogelijk hieromtrent slui-

tende tabellen te presenteren. Om deze constatering toch enigszins 'hard' te maken hebben we onze toevlucht gezocht tot een analyse van de jaarverslagen van De Nederlandsche Bank over de periode 1965-1989. Uit deze analyse -die dus niet differentieert naar grote en kleine multinationale ondernemingen- blijkt dat de buitenlandse directe investeringen al gedurende een lange periode voor een belangrijk deel in de Verenigde Staten zijn geconcentreerd. Schommelde bijvoorbeeld het aandeel van de Verenigde Staten in de totale directe buitenlandse investeringen halverwege de jaren zestig rond de 10 procent, tegen het einde van de jaren tachtig was dit aandeel opgelopen tot ongeveer eenderde van de totale directe buitenlandse investeringen. Opmerkelijk is het aandeel van de grootste buitenlandse investeerders in het totaal van de directe buitenlandse investeringen. In bijvoorbeeld 1983 waren de tien grootste buitenlandse investeerders verantwoordelijk voor 75 procent van het totaal van de in dat jaar door Nederlandse ondernemingen geëffectueerde directe buitenlandse investeringen. Verder blijkt dat de buitenlandse directe investeringen in toenemende mate uitgaan naar ontwikkelde landen in het algemeen en de Verenigde Staten in het bijzonder. De Verenigde Staten is aantrekkelijk voor Nederlandse multinationale ondernemingen gezien de omvangrijke homogene omvang van de afzetmarkt, de hoge kennisdichtheid, de ver doorgevoerde vrije marktorientatie en de politieke stabiliteit, alle factoren die van wezenlijk belang zijn voor het realiseren van lange termijn investeringen. Zetten we de aanwezigheid van het Nederlandse bedrijfsleven in de Verenigde Staten af tegen de aanwezigheid in Zuid-Oost Azië (gemeten in termen van de daar behaalde omzet als percentage van de totaalomzet), dan is de geringe aanwezigheid in laatstgenoemde regio in het oog springend. De business-school INSEAD heeft hier enkele jaren geleden een studie naar verricht. Zie voor de resultaten P. Lasserre, "Why Europeans are Weak in Asia: An Organizational Perspective", in Long Range Planning, Vol. 21, No. 4, p. 25-35, 1988.

[46] Zie Scott, (1973). Ibid.

[47] Dat de Amerikaanse markt in die dagen competitiever was, is door diverse onderzoekers onderschreven. Zie bijvoorbeeld L.G. Franko, "The Move Toward a Multidivisional Structure in European Organizations", in *Administrative Science Quarterly*, Vol. 19, p. 493-506, 1976. Volgens Franko speelde de 'negotiated environment' (vrij vertaald als 'beschermde markt') in Europa een belangrijke rol bij het mitigeren van de grensoverschrijdende concurrentiestrijd. Deze 'negotiated environment' uitte zich in Europa in een diversiteit van nationale en internationale kartelovereenkomsten, gemeenschappelijke buitentarieven jegens niet tot de EG behorende multinationale ondernemingen en horizontale fusies die resulteerden in nationale monopolies. Het einde van de 'negotiated environment' werd ingeluid door zowel institutionele veranderingen als de toename van de internationale concurrentie in Europa. Het succesvolle optreden van de GATT, het ontbinden van diverse kartelovereenkomsten en de toenemende penetratie van de Amerikaanse en Japanse multinationale ondernemingen gedurende de jaren zeventig is hiervoor indicatief.

[48] Zie M.Z. Brooke en H.L. Remmers, "The Strategy of Multinational Enterprise", Elsevier, 1970.

[49] In zijn standaardwerk benadrukt Chandler (1961) (Ibid.) de negatieve effecten die van een dergelijke afstemmingsproblematiek uitgaan. Het niet adequaat op elkaar afgestemd zijn van de structuur en de strategie resulteert in economische inefficiëntie.

[50] Zie R.E. Caves, "Industrial Organization, Corporate Strategy and Structure", in *Journal of Economic Literature*, Vol. 18, p. 64-92, Maart, 1980.

[51] Zie bijvoorbeeld Scott (1973). Ibid.

[52] De Koninklijke Shell Groep heeft zich in de regel enthousiast uitgelaten over de matrixstructuur. Bij de toelichting op de jaarcijfers van de Koninklijke Shell over 1982 stelde president-directeur van Wachem vast, dat 'de sterke decentralisatie van de Groep een zeer belangrijke positieve factor is geweest bij de positieve resultatenontwikkeling'. De gedecentraliseerde matrixstructuur -die bij de Koninklijke Shell georganiseerd is naar produkten en landen- stelt de onderneming in staat door de grote autonomie per land daar olie te kopen, waar dit tegen de laagste kosten kan worden aangeschaft.

[53] Dat neemt niet weg dat bijvoorbeeld Philips in het begin van de jaren zeventig juist door die matrixstructuur voor ernstige problemen werd gesteld. Philips heeft toen serieus overwogen de complexe matrixstructuur in te wisselen voor een meer eenvoudige structuur. Dit was te wijten aan de snel inzakkende winstgevendheid van het Philips-concern tegen het einde van de jaren zestig. Philips ging een fase van winstloze expansie in. In 1973 moesten naar de mening van de Philips-top expansie en winstgevendheid simultaan gerealiseerd worden. Aanvankelijk beoogde Philips een meer gecentraliseerde structuur te institutionaliseren teneinde meer te kunnen profiteren van de schaalvoordelen van het mondiaal opereren. Daarmee waren deze plannen een directe bedreiging voor de bestaande (decentrale) matrixstructuur, waarin produkten- en landenverantwoordelijkheden elkaar overlaptten. Door fabrieken niet langer voor de afzonderlijke landen, maar voor het gehele concern te laten produceren, moest de landendimensie van de matrixstructuur van Philips duidelijk aan belang inboeten. Uitvoering van deze plannen zou het einde van de matrixstructuur hebben betekend, een structuur waarmee Philips in de periode 1965-1969 succesvol is geweest. Uiteindelijk heeft Philips besloten in grote lijnen vast te houden aan de toenmalige matrixstructuur.

[54] Onder 'efficiënte' structuren verstaan wij concernstruc-

turen die het beste zijn toegesneden op de implementatie van de concernstrategie.

[55] Het zal duidelijk zijn dat een discussie over het per saldo resultaat van de afweging tussen potentiële voordelen van de nieuwe concernstructuur en de reële nadelen van de huidige concernstructuur in feite steriel is. Daarvoor zijn er teveel niet beheersbare omgevingscondities die inwerken op het herstructureringsproces.

[56] Zie C.A. Bartlett, "MNC's: Get Off the Reorganization Merry-go-Round", in Harvard Business Review, p. 138-146, Maart/April, 1983. Volgens Bartlett behielden gedurende een periode van 15 jaar de door hem bestudeerde 10 multinationale ondernemingen alle dezelfde concernstructuur. Het management van deze ondernemingen was niet op zoek naar wat wij 'efficiënte' structuren hebben genoemd, doch perfectioneerde de besluitvormingsprocessen die hen in staat stelde adequaat te reageren op de veranderingen die in de internationale omgeving plaatsvonden.

[57] Door actief gebruik te maken van flexibele 'task-forces', werkgroepen, regels en procedures is het volgens deze zienswijze mogelijk tot een efficiënte afstemming te komen tussen de middelen van de multinationale onderneming en de omgeving waarin de onderneming dient te functioneren. Ook het belang van een 'informele' structuur (ook wel 'organisatiecultuur' genoemd) dient in dit kader genoemd te worden. Centraal staat het langs deze weg bereiken van een flexibele organisatie (de zgn. 'flexifirm') die in staat is snelle omgevingsveranderingen te accommoderen. Multinationale ondernemingen met een projectoriëntatie in de totale bedrijfsvoering kunnen eveneens een dergelijke flexibiliteit tot stand brengen. Océ-van der Grinten vormde een treffend voorbeeld van één van de tot de onderzoekspopulatie behorende ondernemingen, die projectmatig georganiseerd was. Océ-van der Grinten bezit een organisatiestructuur waarbinnen projectorganisaties domineren en multi-

disciplinaire werkgroepen een integrale projectverantwoordelijkheid hebben, tot en met de marktintroductie toe.

[58] Zie Egelhoff (1982) Ibid. en Daniels et al (1985). Ibid.

[59] Nader vergelijkend onderzoek zal moeten uitwijzen of en zo ja onder welke condities kwalitatief hoogwaardiger besluiten beheersprocessen (via bijvoorbeeld een integrale projectorganisatie) te prefereren zijn boven een grootschalige herstructureringsoperatie.

[60] Dit werpt ook een verklarend licht op de door de auteur (tezamen met collega J. Bell) gesignaleerde afname in het aantal internationale joint ventures dat recentelijk door Nederlandse multinationale ondernemingen is aangegaan. In een empirische studie over de jaren 1985 tot en met 1989 blijkt het aantal door Nederlandse multinationale ondernemingen geformeerde internationale joint ventures af te nemen. Zie P.K. Jagersma en J. Bell, "Internationale joint ventures: een meer-dimensionele empirische analyse", (binnenkort te verschijnen in Economisch-Statistische Berichten). In dit raam valt ook de snelle opkomst van de hybride structuren te plaatsen. Hybride structuren worden in eerste instantie gekenmerkt door de hoge mate van intra-organisationale coördinatie. Internationale joint ventures belemmeren een dergelijke coördinatie, doordat ze moeilijk inpasbaar ('te integreren') zijn in het strategische beleid van multinationale ondernemingen.

[61] Daarmee verloopt de structurele ontwikkeling van de grootste Nederlandse multinationale ondernemingen analoog aan de opkomst van wat Bartlett de 'transnationale onderneming' noemt. Ook Bartlett benadrukt het belang van multidimensionaliteit, een inherente karakteristiek van de hybride structuur. Alleen aan de hand van meerdere perspectieven op omgevingsproblemen is het management van een multinationale onderneming in staat complexe (i.e. 'uit meerdere dimensies bestaande')

problemen te onderkennen en op te lossen. Zie Bartlett (1986).
Ibid.

LITERATUUR

- Ahold, jaarverslagen 1965-1989.
- Akzo, jaarverslagen 1965-1989.
- American Chamber of Commerce in the Netherlands, 1982 Netherlands-American Trade Directory, 1982.
- Bane, W.T. en F.F. Neubauer, Diversification and the Failure of new Foreign Activities, Strategic Management Journal, Vol. 2, pp. 219-233, 1981.
- Bartlett, C.A., MNC's: Get Off the Reorganization Merry-go-Round, Harvard Business Review, Maart/April: pp. 138-146, 1983.
- Bartlett, C.A., Building and Managing the Transnational: The New Organizational Challenge, pp. 367-401 in: M.E. Porter (ed.), Competition in Global Industries, Harvard Business School Press, Boston, 1986.
- Bartlett, C.A. en S. Goshal, Tap your Subsidiaries for Global Reach, Harvard Business Review, Vol. 64, November/December: pp. 87-94, 1986.
- Bartlett, C.A. en S. Goshal, Administrative Heritage, McKinsey Quarterly, Winter: pp. 31-41, 1990.
- Bell, J. en P.K. Jagersma, Internationale joint ventures, pp. 1-39, Research Memorandum, Tilburg University, 1992.
- Bolt, J.F., Global Competitors: Some Criteria for Success, Business Horizons, p. 34-41, 1988.
- Brooke, M.Z. en H.L. Remmers, The Strategy of Multinational Enterprises, Elsevier, 1970.
- Bührmann Tetterode, jaarverslagen 1965-1989.
- Caves, R.E., Industrial Organization, Corporate Strategy and Structure, Journal of Economic Literature, Vol. 18, Maart: pp. 64-92, 1980.
- Chandler, A., Strategy and Structure, MIT Press, 1962.
- Chandler, A., The Evolution of Modern Global Competition, pp. 405-448 in: M.E. Porter (ed.), Competition in Global Industries, Harvard Business School Press, 1986.
- Coggin, W.C., How the Multidimensional Structure Works at

- Dow Corning, Harvard Business Review, Vol. 52, Januari/Februari: pp. 54-65, 1974.
- Daems, H. en S.W. Douma, Concurrentiestrategie en concern-strategie, Kluwer Bedrijfswetenschappen, 1989.
 - Daf, jaarverslagen 1965-1989.
 - Daniels, J.D., R.A. Pitts en M. Tretter, Organizing for Dual Strategies of Product Diversity and International Expansion, Strategic Management Journal, Vol. 6, pp. 223-237, 1985.
 - Davidson, W.H. en P. Haspeslagh, Shaping a Global Product Organization: Harvard Business Review, Vol. 60, No. 4, Juli/Augustus: pp. 125-132, 1982.
 - De Nederlandsche Bank, jaarverslagen 1965-1989.
 - Doz, Y.L., Strategic Management in Multinational Companies, Sloan Management Review, Winter: pp. 27-46, 1980.
 - Doz, Y.L. en C.K. Prahalad, The Multinational Mission, The Free Press, 1987.
 - DSM, jaarverslagen 1965-1989.
 - Egelhoff, W.G., Strategies and Structures in the MNC: An Information Processing Approach, Administrative Science Quarterly, Vol. 27, pp. 435-458, 1982.
 - Egelhoff, W.G., Strategy and Structure in Multinational Corporations: A Revision of the Stopford and Wells Model, Strategic Management Journal, Vol. 9, pp. 1-14, 1988.
 - Elsevier, jaarverslagen 1965-1989.
 - Fokker, jaarverslagen 1965-1989.
 - Franko, L.G., The European Multinationals, Harper & Row, 1976.
 - Franko, L.G., The Move Toward a Multidivisional Structure in European Organizations, Administrative Science Quarterly, Vol. 19, pp. 493-506, 1976.
 - Galbraith, J.R., Matrix Organization Designs: How to Combine Functional and Project Forms, Business Horizons, Februari: pp. 29-40, 1971.
 - Goshal, S., Global Strategy: an Organizing Framework, Strategic Management Journal, Vol. 8, pp. 425-440, 1987.
 - Hamel, G. en C.K. Prahalad, Do you Really Have a Global Strategy?", Harvard Business Review, Vol. 63, Juli/Augustus:

pp. 139-148, 1985.

- Harrigan, K.R., Vertical Integration and Corporate Strategy, Academy of Management Journal, Vol. 28, No. 2, pp. 397-425, 1985.

- HBG, jaarverslagen 1965-1989.

- Heineken, jaarverslagen 1965-1989.

- Herbert, T.T., Strategy and Multinational Organization Structure: An Interorganizational Relationships Perspectieve, Academy of Management Review, Vol. 9, No. 2, pp. 259-271, 1984.

- Hoogovens, jaarverslagen 1965-1989.

- Hout, T., M.E. Porter en E. Rudden, How Global Companies Win Out, Harvard Business Review, Vol. 60, September/Okttober: pp. 98-108, 1982.

- Jagersma, P.K., Horizontale internationale expansie van de ondernemingsscope: het waarom, Maandblad voor Accountancy en Bedrijfseconomie, Jaargang 65, Nummer 9, September: pp. 399--406, 1991.

- Jagersma, P.K. en J. Bell, Internationale joint ventures: de 'strategic behavior'-benadering, Maandblad voor Accountancy en Bedrijfseconomie, Juli/Augustus, 1992.

- Jagersma, P.K. en J. Bell, Internationale joint ventures: een meer-dimensionele empirische analyse, binnenkort te verschijnen in Economisch-Statistische Berichten, 1992.

- Jong, de H.W., De internationalisering van het Nederlandse bedrijfsleven, pp. 133-153 in: M. Brouwer en H.W. ter Hart, Ondernemen in Nederland. Mislukkingen en mogelijkheden, Kluwer, Deventer, 1984.

- Jong, de H.W., Dynamische markttheorie, derde herziene druk, Stenfert Kroese B.V., Leiden/Antwerpen, 1985.

- Kamann, D.J.F. en P.K. Jagersma, Cultuur en strategie: theorie, methodologie en empirie, Wolters-Noordhoff, Groningen, 1992.

- KLM, jaarverslagen 1965-1989.

- Knight, K., Matrix Organization: a Review, The Journal of Management Studies, Mei: pp. 111-130, 1976.

- KNP, jaarverslagen 1965-1989.

- Kogut, B., Designing Global Strategies: Comparative and Competitive Value-added Chains", Sloan Management Review, Vol. 26, No. 4, pp. 15-28, 1985.
- Krijnen, H.G., The Flexible Firm, Long Range Planning, Vol. 12, April: pp. 63-75, 1979.
- Lasserre, P., Why Europeans are weak in Asia: an Organizational Perspective, Long Range Planning, Vol. 21, No. 4, pp. 25-35, 1988.
- Levitt, T., The Globalization of Markets, Harvard Business Review, Vol. 61, Mei/Juni: pp. 92-102, 1983.
- Mintzberg, H., The Structuring of Organizations, Prentice-Hall, 1979.
- Nederlandse Kamer van Koophandel in de Verenigde Staten, Results of a Survey of Dutch Investors that have established Operations in the USA., 1983
- Nedlloyd, jaarverslagen 1965-1989.
- Océ-van der Grinten, jaarverslagen 1965-1989.
- Perlmutter, H.V., The Tortuous Evolution of the Multinational Corporation, Columbia Journal of World Business, pp. 9-18, 1969.
- Philips, jaarverslagen 1965-1989.
- Porter, M.E., Corporate Strategy, The Free Press, New York, 1980.
- Porter, M.E., Competitive Advantage, The Free Press, New York, 1985.
- Porter, M.E. (ed.), Competition in Global Industries, Harvard Business School Press, Boston, 1986.
- PTT, jaarverslagen 1965-1989.
- Rumelt, R.P., Strategy, Structure and Economic Performance, Harvard Business School Press, Boston, 1974.
- Sara Lee/DE, jaarverslagen 1965-1989.
- Scott, B.R., The Industrial State: Old Myths and New Realities, Harvard Business Review, Vol. 51, nr. 2, Maart-April: pp. 133-148, 1973.
- Shell, jaarverslagen 1965-1989.
- SHV, jaarverslagen 1965-1989.
- Stopford, J.M. en L.T. Wells, Managing the Multinational

Enterprise, Basic Books, 1972.

- Stork, jaarverslagen 1965-1989.
- Unilever, jaarverslagen 1965-1989.
- Van Leer, jaarverslagen/jaargegevens 1965-1989.
- Vendex International, jaarverslagen/jaargegevens 1965-1989.
- VNU, jaarverslagen 1965-1989.
- Wiechmann, U.E. en L.G. Pringle, Problems that Plague Multinational Marketeers, Harvard Business Review, Vol. 57, Juli/Augustus: pp. 118-124, 1979.
- Williamson, O.E., Markets and Hierarchies, The Free Press, 1975.
- (Wolters-) Kluwer, jaarverslagen 1965-1989.

BIJLAGE I: DE STRUCTURELE EVOLUTIE VAN DE VIJF-EN-TWINTIG
GROOTSTE NEDERLANDSE MULTINATIONALE ONDERNEMINGEN, 1965-1989.

JAAR:	1965	1970	1975	1980	1985	1989
ONDERNEMING						
(Rangorde 1989)						
Shell	M	M	M	M	M	M
Philips	M	M	M	M	M	M
Unilever	P	P	P	P	P	P
PTT	F	F	P	P	P	P
Akzo	P	P	P	P	P	H
DSM	P	P	P	P	P	P
Hoogovens	F	F	F	P	P	P
KLM	F	F	F	F	F	F
Ahold	P	P	P	H	P	H
Vendex International	P	P	P	P	P	P
Heineken	I	I	I	H	G	G
SHV	P	P	P	H	H	H
Nedlloyd	F	F	F	P	P	P
Sara Lee/DE	P	P	P	P	P	P
Daf	F	F	F	I	I	I
Bührmann Tettersode	H	P	P	P	P	P
VNU	P	P	I	P	H	H
Stork	I	P	P	P	P	P
Océ-van der Grinten	P	P	H	H	P	P
Van Leer	G	G	G	G	G	H
Elsevier	P	P	P	I	I	H
KNP	F	F	P	P	P	P
HBG	I	I	I	I	I	G
Fokker	F	F	F	F	F	F
(Wolters-) Kluwer	P	P	P	P	P	H

TOELICHTING:

F = Functionele structuur

I = Internationale divisiestructuur

G = Geografische structuur

P = Produktdivisiestructuur

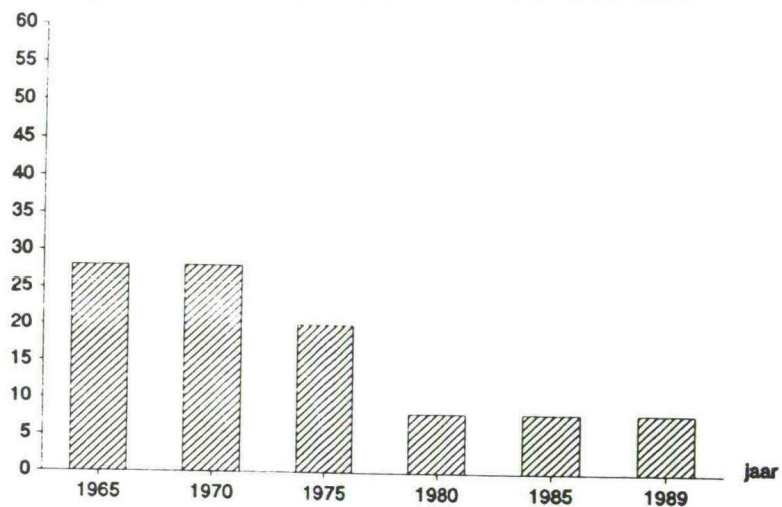
M = Matrixstructuur

H = Hybride structuur

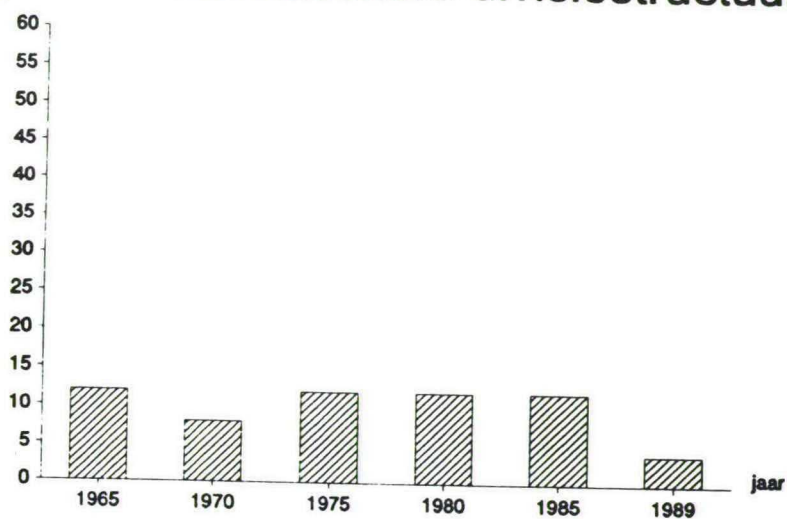
TABEL I: Structuren 1965-1989

Jaar	1965	1970	1975	1980	1985	1989
Structuur						
Functionele structuur	7	7	5	2	2	2
Internationale divisiestructuur	3	2	3	3	3	1
Geografische structuur	1	1	1	1	2	2
Produktdivisiestructuur	11	13	13	13	14	11
Matrixstructuur	2	2	2	2	2	2
Hybride structuur	1	0	1	4	2	7

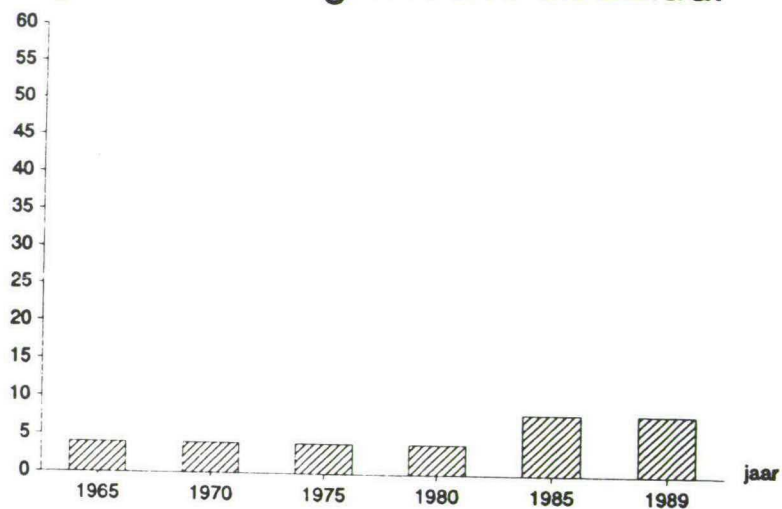
% **Figuur I: Functionele structuur**



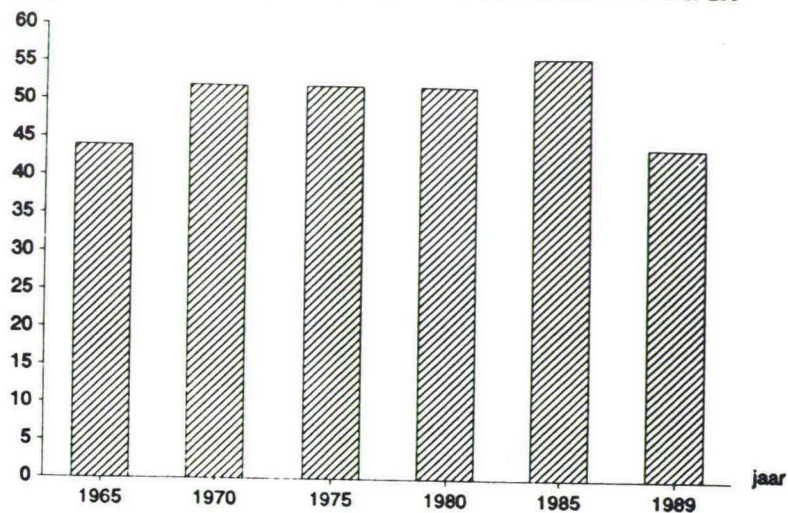
Figuur II: Internationale divisiestructuur



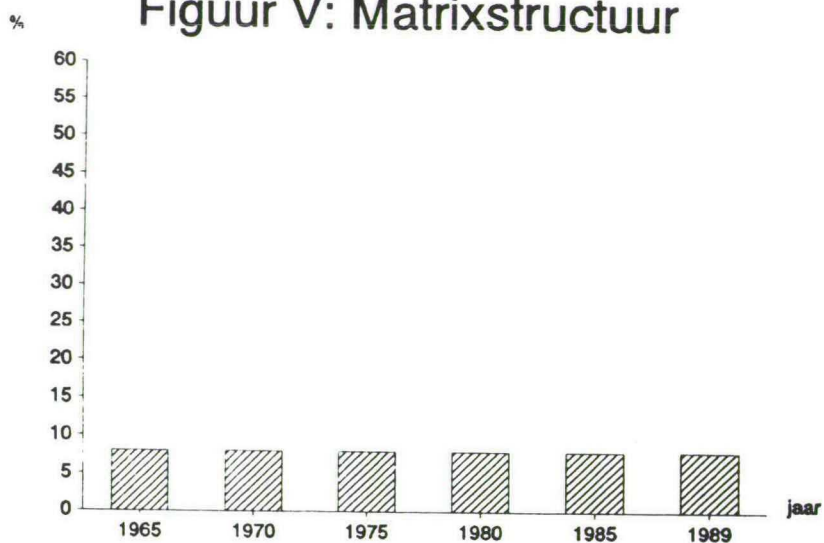
% **Figuur III: Geografische structuur**



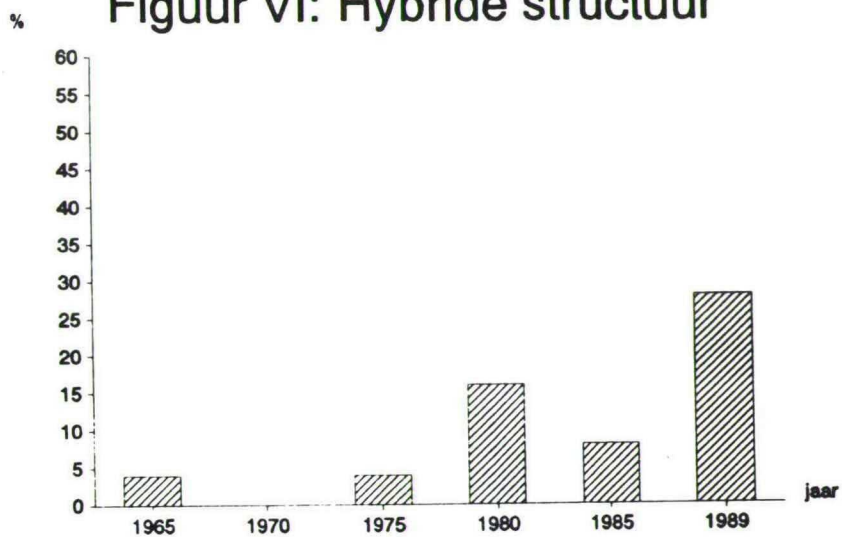
% **Figuur IV: Produkt divisiestructuur**



Figuur V: Matrixstructuur



Figuur VI: Hybride structuur



IN 1991 REEDS VERSCHENEN

- 466 Prof.Dr. Th.C.M.J. van de Klundert - Prof.Dr. A.B.T.M. van Schaik
Economische groei in Nederland in een internationaal perspectief
- 467 Dr. Sylvester C.W. Eijffinger
The convergence of monetary policy - Germany and France as an example
- 468 E. Nijssen
Strategisch gedrag, planning en prestatie. Een inductieve studie binnen de computerbranche
- 469 Anne van den Nouweland, Peter Borm, Guillermo Owen and Stef Tijs
Cost allocation and communication
- 470 Drs. J. Grazell en Drs. C.H. Veld
Motieven voor de uitgifte van converteerbare obligatieleningen en warrant-obligatieleningen: een agency-theoretische benadering
- 471 P.C. van Batenburg, J. Kriens, W.M. Lammerts van Bueren and R.H. Veenstra
Audit Assurance Model and Bayesian Discovery Sampling
- 472 Marcel Kerkhofs
Identification and Estimation of Household Production Models
- 473 Robert P. Gilles, Guillermo Owen, René van den Brink
Games with Permission Structures: The Conjunctive Approach
- 474 Jack P.C. Kleijnen
Sensitivity Analysis of Simulation Experiments: Tutorial on Regression Analysis and Statistical Design
- 475 C.P.M. van Hoesel
An $O(n \log n)$ algorithm for the two-machine flow shop problem with controllable machine speeds
- 476 Stephan G. Vanneste
A Markov Model for Opportunity Maintenance
- 477 F.A. van der Duyn Schouten, M.J.G. van Eijs, R.M.J. Heuts
Coordinated replenishment systems with discount opportunities
- 478 A. van den Nouweland, J. Potters, S. Tijs and J. Zarzuelo
Cores and related solution concepts for multi-choice games
- 479 Drs. C.H. Veld
Warrant pricing: a review of theoretical and empirical research
- 480 E. Nijssen
De Miles and Snow-typologie: Een exploratieve studie in de meubelbranche
- 481 Harry G. Barkema
Are managers indeed motivated by their bonuses?

- 482 Jacob C. Engwerda, André C.M. Ran, Arie L. Rijkeboer
Necessary and sufficient conditions for the existence of a positive definite solution of the matrix equation $X + A^T X^{-1} A = I$
- 483 Peter M. Kort
A dynamic model of the firm with uncertain earnings and adjustment costs
- 484 Raymond H.J.M. Gradus, Peter M. Kort
Optimal taxation on profit and pollution within a macroeconomic framework
- 485 René van den Brink, Robert P. Gilles
Axiomatizations of the Conjunctive Permission Value for Games with Permission Structures
- 486 A.E. Brouwer & W.H. Haemers
The Gewirtz graph - an exercise in the theory of graph spectra
- 487 Pim Adang, Bertrand Melenberg
Intratemporal uncertainty in the multi-good life cycle consumption model: motivation and application
- 488 J.H.J. Roemen
The long term elasticity of the milk supply with respect to the milk price in the Netherlands in the period 1969-1984
- 489 Herbert Hamers
The Shapley-Entrance Game
- 490 Rezaul Kabir and Theo Vermaelen
Insider trading restrictions and the stock market
- 491 Piet A. Verheyen
The economic explanation of the jump of the co-state variable
- 492 Drs. F.L.J.W. Manders en Dr. J.A.C. de Haan
De organisatorische aspecten bij systeemontwikkeling een beschouwing op besturing en verandering
- 493 Paul C. van Batenburg and J. Kriens
Applications of statistical methods and techniques to auditing and accounting
- 494 Ruud T. Frambach
The diffusion of innovations: the influence of supply-side factors
- 495 J.H.J. Roemen
A decision rule for the (des)investments in the dairy cow stock
- 496 Hans Kremers and Dolf Talman
An SLSPP-algorithm to compute an equilibrium in an economy with linear production technologies

- 497 L.W.G. Strijbosch and R.M.J. Heuts
Investigating several alternatives for estimating the compound lead time demand in an (s,Q) inventory model
- 498 Bert Bettonvil and Jack P.C. Kleijnen
Identifying the important factors in simulation models with many factors
- 499 Drs. H.C.A. Roest, Drs. F.L. Tijssen
Beheersing van het kwaliteitsperceptieproces bij diensten door middel van keurmerken
- 500 B.B. van der Genugten
Density of the F-statistic in the linear model with arbitrarily normal distributed errors
- 501 Harry Barkema and Sytse Douma
The direction, mode and location of corporate expansions
- 502 Gert Nieuwenhuis
Bridging the gap between a stationary point process and its Palm distribution
- 503 Chris Veld
Motives for the use of equity-warrants by Dutch companies
- 504 Pieter K. Jagersma
Een etiologie van horizontale internationale ondernemingsexpansie
- 505 B. Kaper
On M-functions and their application to input-output models
- 506 A.B.T.M. van Schaik
Productiviteit en Arbeidsparticipatie
- 507 Peter Borm, Anne van den Nouweland and Stef Tijs
Cooperation and communication restrictions: a survey
- 508 Willy Spanjers, Robert P. Gilles, Pieter H.M. Ruys
Hierarchical trade and downstream information
- 509 Martijn P. Tummers
The Effect of Systematic Misperception of Income on the Subjective Poverty Line
- 510 A.G. de Kok
Basics of Inventory Management: Part 1
Renewal theoretic background
- 511 J.P.C. Blanc, F.A. van der Duyn Schouten, B. Pourbabai
Optimizing flow rates in a queueing network with side constraints
- 512 R. Peeters
On Coloring j-Unit Sphere Graphs

- 513 Drs. J. Dagevos, Drs. L. Oerlemans, Dr. F. Boekema
Regional economic policy, economic technological innovation and networks
- 514 Erwin van der Krabben
Het functioneren van stedelijke onroerend-goed-markten in Nederland - een theoretisch kader
- 515 Drs. E. Schaling
European central bank independence and inflation persistence
- 516 Peter M. Kort
Optimal abatement policies within a stochastic dynamic model of the firm
- 517 Pim Adang
Expenditure versus consumption in the multi-good life cycle consumption model
- 518 Pim Adang
Large, infrequent consumption in the multi-good life cycle consumption model
- 519 Raymond Gradus, Sjak Smulders
Pollution and Endogenous Growth
- 520 Raymond Gradus en Hugo Keuzenkamp
Arbeidsongeschiktheid, subjectief ziektegevoel en collectief belang
- 521 A.G. de Kok
Basics of inventory management: Part 2
The (R,S)-model
- 522 A.G. de Kok
Basics of inventory management: Part 3
The (b,Q)-model
- 523 A.G. de Kok
Basics of inventory management: Part 4
The (s,S)-model
- 524 A.G. de Kok
Basics of inventory management: Part 5
The (R,b,Q)-model
- 525 A.G. de Kok
Basics of inventory management: Part 6
The (R,s,S)-model
- 526 Rob de Groof and Martin van Tuijl
Financial integration and fiscal policy in interdependent two-sector economies with real and nominal wage rigidity

- 527 A.G.M. van Eijs, M.J.G. van Eijs, R.M.J. Heuts
Gecoördineerde bestelsystemen
een management-georiënteerde benadering
- 528 M.J.G. van Eijs
Multi-item inventory systems with joint ordering and transportation
decisions
- 529 Stephan G. Vanneste
Maintenance optimization of a production system with buffercapacity
- 530 Michel R.R. van Bremen, Jeroen C.G. Zijlstra
Het stochastische variantie optiewaarderingsmodel
- 531 Willy Spanjers
Arbitrage and Walrasian Equilibrium in Economies with Limited Infor-
mation

IN 1992 REEDS VERSCHENEN

- 532 F.G. van den Heuvel en M.R.M. Turlings
Privatisering van arbeidsongeschiktheidsregelingen
Refereed by Prof.dr. H. Verbon
- 533 J.C. Engwerda, L.G. van Willigenburg
LQ-control of sampled continuous-time systems
Refereed by Prof.dr. J.M. Schumacher
- 534 J.C. Engwerda, A.C.M. Ran & A.L. Rijkeboer
Necessary and sufficient conditions for the existence of a positive definite solution of the matrix equation $X + A^*X^{-1}A = Q$.
Refereed by Prof.dr. J.M. Schumacher
- 535 Jacob C. Engwerda
The indefinite LQ-problem: the finite planning horizon case
Refereed by Prof.dr. J.M. Schumacher
- 536 Gert-Jan Otten, Peter Borm, Ton Storcken, Stef Tijs
Effectivity functions and associated claim game correspondences
Refereed by Prof.dr. P.H.M. Ruys
- 537 Jack P.C. Kleijnen, Gustav A. Alink
Validation of simulation models: mine-hunting case-study
Refereed by Prof.dr.ir. C.A.T. Takkenberg
- 538 V. Feltkamp and A. van den Nouweland
Controlled Communication Networks
Refereed by Prof.dr. S.H. Tijs
- 539 A. van Schaik
Productivity, Labour Force Participation and the Solow Growth Model
Refereed by Prof.dr. Th.C.M.J. van de Klundert
- 540 J.J.G. Lemmen and S.C.W. Eijffinger
The Degree of Financial Integration in the European Community
Refereed by Prof.dr. A.B.T.M. van Schaik
- 541 J. Bell, P.K. Jagersma
Internationale Joint Ventures
Refereed by Prof.dr. H.G. Barkema
- 542 Jack P.C. Kleijnen
Verification and validation of simulation models
Refereed by Prof.dr.ir. C.A.T. Takkenberg
- 543 Gert Nieuwenhuis
Uniform Approximations of the Stationary and Palm Distributions of Marked Point Processes
Refereed by Prof.dr. B.B. van der Genugten

- 544 R. Heuts, P. Nederstigt, W. Roebroek, W. Selen
Multi-Product Cycling with Packaging in the Process Industry
Refereed by Prof.dr. F.A. van der Duyn Schouten
- 545 J.C. Engwerda
Calculation of an approximate solution of the infinite time-varying
LQ-problem
Refereed by Prof.dr. J.M. Schumacher
- 546 Raymond H.J.M. Gradus and Peter M. Kort
On time-inconsistency and pollution control: a macroeconomic approach
Refereed by Prof.dr. A.J. de Zeeuw
- 547 Drs. Dolph Cantrijn en Dr. Rezaul Kabir
De Invloed van de Invoering van Preferente Beschermingsaandelen op
Aandelenkoersen van Nederlandse Beursgenoteerde Ondernemingen
Refereed by Prof.dr. P.W. Moerland
- 548 Sylvester Eijffinger and Eric Schaling
Central bank independence: criteria and indices
Refereed by Prof.dr. J.J. Sijben
- 549 Drs. A. Schmeits
Geïntegreerde investerings- en financieringsbeslissingen; Implicaties
voor Capital Budgeting
Refereed by Prof.dr. P.W. Moerland
- 550 Peter M. Kort
Standards versus standards: the effects of different pollution
restrictions on the firm's dynamic investment policy
Refereed by Prof.dr. F.A. van der Duyn Schouten
- 551 Niels G. Noorderhaven, Bart Nooteboom and Johannes Berger
Temporal, cognitive and behavioral dimensions of transaction costs;
to an understanding of hybrid vertical inter-firm relations
Refereed by Prof.dr. S.W. Douma
- 552 Ton Storcken and Harrie de Swart
Towards an axiomatization of orderings
Refereed by Prof.dr. P.H.M. Ruys
- 553 J.H.J. Roemen
The derivation of a long term milk supply model from an optimization
model
Refereed by Prof.dr. F.A. van der Duyn Schouten
- 554 Geert J. Almekinders and Sylvester C.W. Eijffinger
Daily Bundesbank and Federal Reserve Intervention and the Conditional
Variance Tale in DM/\$-Returns
Refereed by Prof.dr. A.B.T.M. van Schaik
- 555 Dr. M. Hetebrij, Drs. B.F.L. Jonker, Prof.dr. W.H.J. de Freytas
"Tussen achterstand en voorsprong" de scholings- en personeelsvoor-
zieningsproblematiek van bedrijven in de procesindustrie
Refereed by Prof.dr. Th.M.M. Verhallen

- 556 Ton Geerts
Regularity and singularity in linear-quadratic control subject to implicit continuous-time systems
Communicated by Prof.dr. J. Schumacher
- 557 Ton Geerts
Invariant subspaces and invertibility properties for singular systems: the general case
Communicated by Prof.dr. J. Schumacher
- 558 Ton Geerts
Solvability conditions, consistency and weak consistency for linear differential-algebraic equations and time-invariant singular systems: the general case
Communicated by Prof.dr. J. Schumacher
- 559 C. Fricker and M.R. Jaïbi
Monotonicity and stability of periodic polling models
Communicated by Prof.dr.ir. O.J. Boxma
- 560 Ton Geerts
Free end-point linear-quadratic control subject to implicit continuous-time systems: necessary and sufficient conditions for solvability
Communicated by Prof.dr. J. Schumacher
- 561 Paul G.H. Mulder and Anton L. Hempenius
Expected Utility of Life Time in the Presence of a Chronic Noncommunicable Disease State
Communicated by Prof.dr. B.B. van der Genugten
- 562 Jan van der Leeuw
The covariance matrix of ARMA-errors in closed form
Communicated by Dr. H.H. Tigelaar
- 563 J.P.C. Blanc and R.D. van der Mei
Optimization of polling systems with Bernoulli schedules
Communicated by Prof.dr.ir. O.J. Boxma
- 564 B.B. van der Genugten
Density of the least squares estimator in the multivariate linear model with arbitrarily normal variables
Communicated by Prof.dr. M.H.C. Paardekooper
- 565 René van den Brink, Robert P. Gilles
Measuring Domination in Directed Graphs
Communicated by Prof.dr. P.H.M. Ruys
- 566 Harry G. Barkema
The significance of work incentives from bonuses: some new evidence
Communicated by Dr. Th.E. Nijman

- 567 Rob de Groof and Martin van Tuijl
Commercial integration and fiscal policy in interdependent, financially integrated two-sector economies with real and nominal wage rigidity.
Communicated by Prof.dr. A.L. Bovenberg
- 568 F.A. van der Duyn Schouten, M.J.G. van Eijs, R.M.J. Heuts
The value of information in a fixed order quantity inventory system
Communicated by Prof.dr. A.J.J. Talman
- 569 E.N. Kertzman
Begrotingsnormering en EMU
Communicated by Prof.dr. J.W. van der Dussen
- 570 A. van den Elzen, D. Talman
Finding a Nash-equilibrium in noncooperative N-person games by solving a sequence of linear stationary point problems
Communicated by Prof.dr. S.H. Tijs
- 571 Jack P.C. Kleijnen
Verification and validation of models
Communicated by Prof.dr. F.A. van der Duyn Schouten
- 572 Jack P.C. Kleijnen and Willem van Groenendaal
Two-stage versus sequential sample-size determination in regression analysis of simulation experiments

Bibliotheek K. U. Brabant



17 000 01109985 1